

# BAB I

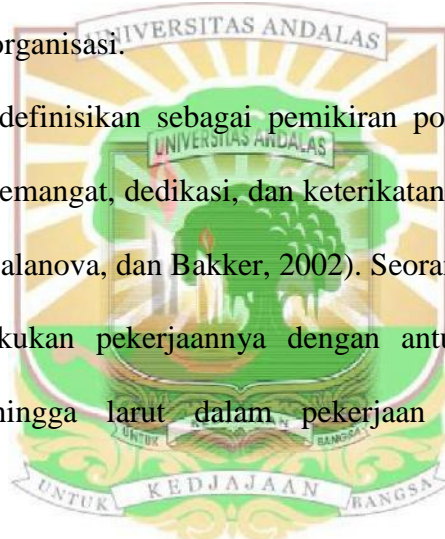
## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Keterikatan kerja (*work engagement*) pegawai telah menjadi isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Lockwood (2007) *engagement* pegawai merupakan pendorong kunci menuju keberhasilan organisasi. Tingkat *engagement* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

*Engagement* didefinisikan sebagai pemikiran positif terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterikatan yang mendalam dengan pekerjaan (Schaufeli, Salanova, dan Bakker, 2002). Seorang pegawai yang *engage* adalah pegawai melakukan pekerjaannya dengan antusias, penuh semangat, berdedikasi tinggi, hingga larut dalam pekerjaan bahkan sampai tidak memperhatikan waktu.

*Engagement* pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya budaya tempat kerja, gaya komunikasi dan pengelolaan perusahaan terhadap kepercayaan dan penghormatan, kepemimpinan, dan reputasi perusahaan (Lockwood, 2007), bentuk penghargaan yang dijalankan organisasi (Hanim, Zulhafiza, dan Zulfadhli, 2016). Menurut Benazir (2015) *engagement* pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya tempat kerja, reputasi perusahaan, dan praktek penghargaan.



Direktorat Jenderal Pajak (DJP) pernah melakukan survei tentang *engagement* para pegawainya, yaitu pada tahun 2010 dan 2013. *Employees Engagement Survey* (EES) DJP tahun 2010 yang diikuti oleh 14.545 orang pegawai atau 44 % dari total pegawai menunjukkan hasil bahwa terdapat 76% pegawai yang *engage*, 19% pegawai *passively engaged*, dan 5% pegawai *actively disengaged*. EES DJP tahun 2013 yang diikuti oleh 11.920 orang pegawai atau 39 % dari total pegawai menunjukkan hasil bahwa terdapat 35% pegawai *engage*, 26% pegawai *disengaged*, dan sebesar 38% pegawai *unsatisfied*. Data di atas menunjukkan *engagement* pegawai di lingkungan DJP relatif tinggi karena *State of the Global Workplace Report* (2013) melaporkan bahwa pegawai yang *engage* di seluruh dunia hanya sekitar 13% dari jumlah total pegawai. Laporan tersebut bahkan menyatakan bahwa di Indonesia hanya 8% pegawai yang tergolong *engaged*, 77% pegawai tergolong *not engaged*, dan 15% pegawai tergolong *actively disengaged*. Survei *engagement* pegawai yang dilakukan DJP diikuti oleh pegawai dengan beragam jenis pekerjaan, pangkat, dan jabatan. Secara resmi tidak ada publikasi data tingkat *engagement* pegawai secara lebih spesifik untuk jenis pekerjaan atau jabatan tertentu.

*Account Representative* (AR) adalah pegawai DJP yang diangkat pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Dalam menjalankan tugasnya AR bertanggung jawab kepada Kepala Seksi yang menjadi atasannya.

Tugas AR adalah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan wajib pajak, bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak,

penyusunan profil wajib pajak, dan analisis kinerja wajib pajak. Tugas AR tersebut sudah mencakup sebagian besar tugas utama KPP yaitu mendorong wajib pajak untuk patuh dan taat melaksanakan kewajiban perpajakannya sehingga penerimaan pajak dapat terealisasi sesuai target yang ditetapkan. Realisasi penerimaan pajak merupakan ukuran utama kinerja KPP dan secara nasional penerimaan pajak merupakan kontributor penerimaan negara terbesar yaitu mencapai 80 % dari total penerimaan negara.

Jumlah AR di tiap-tiap KPP dibandingkan dengan jumlah pegawai secara keseluruhan relatif besar. Total jumlah AR pada KPP di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Sumatera Barat dan Jambi pada awal tahun 2018 adalah 187 orang atau sebesar 23,3% dari jumlah pegawai di KPP. Secara nasional, komposisi AR adalah sekitar 20% dari jumlah pegawai DJP.



**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Jumlah AR per KPP di wilayah Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi**

No	Unit Kerja	Jumlah AR	Jumlah Pegawai	Perbandingan (%)
1	KPP Pratama Padang Satu	21	101	20,8
2	KPP Pratama Bukittinggi	21	98	21,4
3	KPP Pratama Solok	23	92	25,0
4	KPP Pratama Payakumbuh	17	74	23,0
5	KPP Pratama Padang Dua	21	93	22,6
6	KPP Pratama Jambi	37	121	30,6
7	KPP Pratama Muara Bungo	17	81	21,0
8	KPP Pratama Bangko	13	71	18,3
9	KPP Pratama Kuala Tungkal	17	72	23,6
	<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>803</b>	<b>23,3</b>

Sumber : Diolah sendiri

Mengingat begitu besar peranan AR dalam pencapaian tujuan organisasi dan jumlah AR secara persentase relatif besar dibandingkan dengan jumlah total pegawainya, DJP perlu terus menerus menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *engagement* AR dan menemukan cara atau metode supaya AR dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat, serta penuh komitmen dan dedikasi sehingga dapat berkontribusi lebih optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Organisasi dapat menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih mendorong peningkatan keterikatan kerja apabila mampu menemukan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Pegawai yang tidak *engage* cenderung akan memiliki perilaku-perilaku negatif seperti tidak bekerja dengan efektif dan efisien, tidak menunjukkan komitmen penuh dalam pekerjaannya, tidak memiliki inisiatif untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa khawatir ketika dilakukan evaluasi terhadap dirinya (White, 2006). Sikap dan perilaku demikian akan menyia-nyaiakan banyak sumber daya organisasi dan akan menjadi penghambat organisasi dalam menjalankan strategi mencapai tujuannya.

Di antara faktor yang mempengaruhi *engagement* pegawai, seperti dijelaskan di atas, adalah budaya tempat kerja atau organisasi. Robbins (1997; dalam Hakim, 2015) menggambarkan budaya organisasi sebagai nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara kerja anggota organisasi

Sejak melakukan reformasi birokrasi pada tahun 2007 Kementerian Keuangan yang menaungi DJP berupaya mengembangkan budaya organisasi

dalam rangka peningkatan kinerja individu dan organisasi. Nilai-nilai budaya yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan adalah : Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan.

**Tabel 1.2**  
**Nilai Budaya Kementerian Keuangan dan Definisinya**

No	Nilai Budaya	Definisi
1	Integritas	Dalam berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak, pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan baik dan benar serta selalu memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral
2	Profesionalisme	Dalam bekerja, pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi
3	Sinergi	Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.
4	Pelayanan	Dalam memberikan pelayanan, pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.
5	Kesempurnaan	Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik

Sumber : Keputusan Menteri Keuangan No. 312/KMK.01/2011

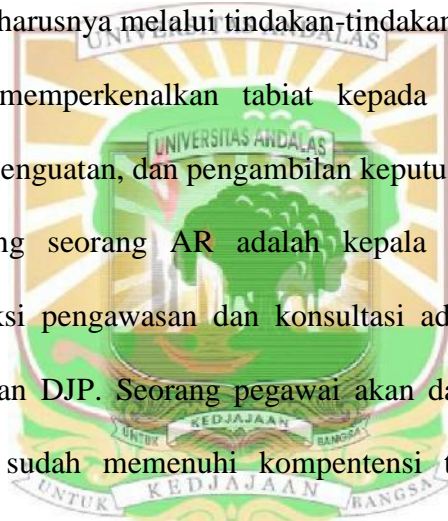
Nilai-nilai budaya tersebut diharapkan akan menjadi panduan yang melekat dan menjadi jati diri serta mewarnai perilaku dan tindakan seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk pegawai DJP di dalam

melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Budaya organisasi yang baik seharusnya menciptakan pengaruh positif terhadap pegawai berupa semangat dan dedikasi yang tinggi (Smith, 2017). Nilai-nilai budaya ini diprediksikan akan mempengaruhi keterikatan kerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi *engagement* pegawai adalah faktor kepemimpinan (Lockwood, 2007). Salah satu isu yang berkembang dalam riset perilaku kepemimpinan adalah kepemimpinan etis (*ethical leadership*). Brown dan Trevino (2006) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai penunjukkan tabiat normatif yang seharusnya melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan antar personal, dan memperkenalkan tabiat kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Atasan langsung seorang AR adalah kepala seksi pengawasan dan konsultasi. Kepala seksi pengawasan dan konsultasi adalah salah satu jabatan eselon IV di lingkungan DJP. Seorang pegawai akan dapat menduduki jabatan kepala seksi apabila sudah memenuhi kompetensi tertentu sesuai Standar Kompetensi Jabatan Pejabat Eselon IV dan Pelaksana di Lingkungan DJP.

Kompetensi seorang pejabat eselon IV terdiri dari 2 (dua) unsur pembentuk, yaitu kompetensi teknis (*hard competency*) yang menguraikan pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan untuk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai jabatan dan kompetensi nonteknis (*soft competency*) yang menguraikan sikap kerja, perilaku, dan kemampuan manajerial yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan proses pekerjaan.



Terdapat beberapa kompetensi non teknis yang harus dimiliki oleh seorang calon pejabat eselon IV seperti disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 1.3**  
**Soft Competency Pegawai Kementerian Keuangan**

THINKING	WORKING	RELATING
1. Visioning or Innovation	7. Planning and Organizing	15. Team Work and Collaboration
2. In-Depth Problem Solving & Analysis or Decisive Judgement	8. Driving For Results or Delivering Results	16. Influencing and Persuading
3. Championing Change or Adapting to Change	9. Quality Focus or Continuous Improvement or Policies, Processes & Procedures	17. Managing Others or Team Leadership
4. Courage of Convictions	10. Safety	18. Coaching and Developing
5. Business Acumen	11. Stakeholder Focus or Stakeholder Service	19. Motivating Others
6. Functional Acumen	12. Integrity	20. Organizational Savvy or Relationship Management
	13. Resilience	21. Negotiation or Conflict Management
	14. Continuous Learning	22. Interpersonal Communication
		23. Written Communication
		24. Presentation Skill
		25. Meeting Leadership or Meeting Contribution

Sumber :Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Nomor 55/SJ/2008

Berdasarkan aspek kunci dari kepemimpinan etis menurut Kalshoven, Den Hartog, dan De Hoogh (2011), unsur-unsur kompetensi di atas sudah memenuhi kriteria kepemimpinan etis. Secara teoritis penetapan seorang pegawai sebagai kepala seksi pengawasan dan konsultasi yang menjadi atasan langsung AR sudah mempertimbangkan kelayakannya dari sisi aspek-aspek kunci kepemimpinan etis.

Faktor lain yang mempengaruhi *engagement* pegawai adalah penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada pegawai oleh organisasi. Ketika pegawai telah mendapatkan penghargaan yang dapat memuaskan mereka, maka kemudian mereka akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan mereka menjadi lebih memiliki keterikatan kerja dan loyalitas terhadap organisasi (Hanim, Zulfadhli, dan Zulfadhli, 2016).

DJP telah menerapkan beberapa bentuk penghargaan kepada para pegawainya. Ada penghargaan bersifat finansial berupa gaji dan tunjangan kinerja serta juga penghargaan non finansial seperti Program Penghargaan Kinerja Pegawai Tahunan yang telah menjadi program Nasional serta bentuk-bentuk apresiasi kinerja lainnya dari unit kerja pegawai terkait.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan penghargaan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi. Penghargaan yang menjadi salah satu variabel dalam penelitian ini meliputi penghargaan keuangan (finansial) dan non keuangan (non finansial).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi?
3. Bagaimanakah pengaruh penghargaan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi?





### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji :

1. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.
3. Pengaruh penghargaan terhadap keterikatan kerja AR pada Kantor KPP di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan mengenai hubungan antara kepemimpinan etis, budaya organisasi, penghargaan, dan keterikatan kerja.
2. Membantu organisasi untuk lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja para pegawainya.
3. Membantu organisasi untuk meninjau kembali apakah budaya organisasi, sistem penetapan jabatan, dan penghargaan yang berlaku selama ini dapat mendorong keterikatan kerja para pegawainya.



## 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Banyak faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja pegawai dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini penulis hanya meninjau pengaruh kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan penghargaan terhadap keterikatan kerja.

Penelitian ini dilakukan terhadap AR pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan ini terdiri dari :

Bab pertama, merupakan pendahuluan yang mengemukakan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua, berisikan kerangka teoritis dan hipotesis menguraikan konsep keterikatan kerja, kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan penghargaan serta tinjauan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, dan model penelitian.

Bab ketiga, menguraikan tentang metode penelitian di antaranya menjelaskan tentang objek penelitian, populasi, sumber data, definisi operasional, pengukuran variabel, pengujian kualitas data, dan pengujian hipotesis.

Bab keempat, menguraikan hasil penelitian dan pengujian hipotesis.

Bab kelima, merupakan penutup yang berisikan kesimpulan penelitian, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian.

